

ロイヤル DSM： インドネシアの子どもたちの栄養を促進



イニシアティブの概要

サイエンスを通じて人々の豊かな暮らしに貢献する「サイエンスカンパニー」であるロイヤル DSM (Royal DSM) は、インドネシアの低所得地域での子どもたちの栄養促進および地元の雇用機会創出の取り組みで、2013年7月にビジネス行動要請 (Business Call to Action: BCtA) に参加しました。

ロイヤル DSM のイニシアティブの数値目標：

- マーシーコー (Mercy Corps)¹ が実施している「KedaiBalitaku (KeBAL)」(ヘルシーフード屋台プログラム) の拡大を支援する
- 2015年までにジャカルタに10か所の KeBAL 調理センターを設立し、年間3万人の子どもたちに1日あたり1万食を提供するとともに、健康的な食事と栄養改善についての情報と学習の機会を2万世帯に提供する
- 収益性があり、持続可能な、また拡大性がある独自のビジネスモデルを確立することにより、栄養改善という地元の重要なニーズに応えるとともに、地元の食品サプライチェーンを強化して、ジャカルタの人々の雇用機会を創出する



ビジネスモデル

ユニセフ (UNICEF: 国際連合児童基金) によれば、インドネシアでは5歳未満の子ども18%が低体重で、その数は800万人近くにのぼっています。ジャカルタのスラムにある多くの家庭には十分な台所がないために、これらの家庭は、甘い物や揚げ物が多い、安い屋台の食べ物に頼ることになります。屋台は手ごろな価格でお腹を満たす食事を提供しますが、多くの場合、幼児期の発達に必須である微量栄養素が欠けており、この問題は「隠れた飢餓」と呼ばれています。「隠れた飢餓」は人々の健康と生産性に計り知れない悪影響を及ぼし、ひいては国の社会的・経済的発展を阻害します。この問題を悪化させているのは、多くの人が職を求めてジャカルタに集まることによる失業率の高さで、貧困地域では30%を超えています。

KeBAL は、栄養のある食事やスナックを低所得世帯の若い子どもたちに届けることができる、素晴らしいプログラムだと思っています。すべてのビタミンやミネラルを含んだバランスのとれた食べ物は、子どもたちの体と心の発達に不可欠なものです。

ロイヤル DSM 取締役会メンバー
Stephan Tanda

2009年に開始された KedaiBalitaku (KeBAL: インドネシア語で「私の子どものカフェテリア」という意味) は、都市の低所得地域の貧困層の人々を雇用し、彼らが移動式の屋台で、栄養豊富で手ごろな価格の食事とスナックを販売するサービスです。2012年に国際 NPO のマーシーコーと提携したロイヤル DSM は、国際的な食品・アグリビジネス団体であるラボバンク財団 (Rabobank Foundation) からの投資を得て、KeBAL のプログラム拡大に寄与しています。

1. 米国オレゴン州に本部を置く、国際人道支援を行う NGO

KeBAL への支援はロイヤル DSM の「栄養向上プログラム」の一環です。このプログラムは新規市場を開拓するとともに、新しい栄養製品を市場の期待に応じて提供して、持続可能で拡大性のあるビジネスモデルに組み込む、インキュベーターの役割を果たしています。世界的な微量栄養素のメーカーで、世界最大のビタミン、カロチノイド、栄養脂質のメーカーでもあるロイヤル DSM は、KeBAL のプログラム拡大に科学的、技術的な支援を提供しています。

KeBAL の立ち上げ以来、この社会的な事業は拡大を続け、今では 2 か所の調理センター、10 人のフランチャイズのベンダー、20 人の KaBAL 直属のベンダーが、ジャカルタの 4 つの低所得地域で食品を販売しています。すでに数千人の子どもたちが、健康的な食習慣と適切な栄養を得ることができました。これらのベンダーは、1 日に合わせて 500 人以上の常連客を持ち、平均 30% の利益を確保しています。

ロイヤル DSM にとって、KeBAL の支援は社会的にも経営的にも意味があります。KeBAL は、栄養豊かな食品を提供するとともに、スラムの住民に雇用の機会をもたらすことによって、食品を食べる子どもと雇用される人々の両方に利益をもたらしながら、同社にとっても子どもの栄養不良の撲滅に貢献できる貴重な機会となっています。屋台のベンダーたちは、手にした利益と、磨きかけたビジネスセンスを活かして、個別の屋台の営業の拡大も実現しはじめています。



イニシアティブの推進方法

この取り組みでロイヤル DSM は、KeBAL の規模を拡大して成長性のあるインクルーシブビジネスにしなが、子どもたちの栄養不良に対応しています。KeBAL の取り組みを効率的かつ持続可能にするために、調理センターとベンダーの分業方式がとられています。中央集中型の調理センターを活用することによって、大量の食品の栄養価を効率的に高めることができ、調理師たちは食事の準備だけに専念することができます。また、どのベンダーでも、同じ高品質の食品を提供できるようにすることによって、すべての当事者に利益が生じています。

KeBAL の屋台には、他の屋台と差別化するさまざまな仕掛けがあり、母親たちを健康的な食事の選択へと促しています。屋台には、4 つの栄養食品群（たんぱく質、穀物、野菜、くだもの）を表す色鮮やかな「スーパーキッズ」の絵が描かれて、スピーカーからは健康的な食事を促すアナウンスが流れ、食品は子どもの目の高さに置かれています。また、屋台には子どもが遊べる教育玩具が置いてあり、手洗いなどの衛生を呼び掛けるメッセージも

表示されています。ベンダーたちは毎日、良く売れる時間帯、たとえば学校の始業前や放課後などに屋台を準備して、顧客を待っています。

固定客をしっかり作ることが、このビジネスモデルの成功には重要です。調査データによれば、顧客のおよそ 97% が、1 週間に 3 回以上 KeBAL で食品を買っています。栄養豊かな食品の数々、清潔な屋台、ベンダーのよいサービス、適当な価格などがすべて、固定客の獲得と維持に貢献しています。

Innovations

that improve lives

イニシアティブの成果

ロイヤル DSM は KeBAL の取り組みを通して、インドネシアの、ひいては開発途上国の生活水準と栄養水準を向上させる効果的な方法として、食品サプライチェーンの強化を目指しています。

ビジネスへのインパクト

ロイヤル DSM がマーシーコーと提携しているのは、貧困を削減するとともに、子どもの栄養不良を撲滅するためであり、KeBAL というインクルーシブビジネスによって、国の発展を妨げる大きな課題に対応しようと努力してきました。インドネシアの子どもたちの栄養不良とスラムの高い失業率を解決することによって、KeBAL プロ

グラムはこれらの課題に同時に貢献しようとしているのです。

ロイヤル DSM は、栄養とビジネスの双方について助言するとともに、栄養不良の子どもたちに対応した高品質の微量栄養素を提供し、食品の栄養効果を最大限に高める方法も伝授しています。

KeBAL はすでに、学校、市場、個別販売、政府出資のコミュニティ組織に販売経路を広げて、売り上げを拡大しています。こうした販路拡大が KeBAL の認知度を高め、消費者の需要を掘り起こし、KeBAL の新しいビジネス機会を生み出しています。

開発へのインパクト

ロイヤル DSM による KeBAL プログラムへの投資は、ミレニアム開発目標の目標 1（貧困と飢餓の撲滅）への貢献と、目標 7 に関連する、スラムに住む人々の生活向上を目的としたものです。

KeBAL の効果を上げることによって、ロイヤル DSM は栄養不良に苦しむ、より多くの子どもたちに手を差し伸べられるよう努力しています。このビジネスモデルが発展するに伴って、ロイヤル DSM はスラム住民を対象とした雇用機会の創出にも貢献しています。また、すでに数千人の子どもたちが栄養豊かな食事を口にし、栄養と健康的で新鮮な食品の大切さを学んでいます。

KeBAL は利益も出しており、ベンダーは食品販売で得た収益を再投資して事業を拡大しています。一部のベンダーは無担保小口融資機関から融資を受けて、食品の選択肢を増やすためのフードプロセッサーや冷蔵庫、オートバイなど、新しい機器や設備を購入しています。

ベンダーの経済的な独立を支援する一方で、低所得地域に新鮮、栄養豊富で手ごろな価格の食品を提供することで、KeBAL はジャカルタの貧しい地域に暮らす人々の生活も向上させています。ロイヤル DSM は世界的な微量栄養素の大手メーカーであるとともに、世界最大のビタミン、カロチノイド、栄養脂質のメーカーでもあるため、KeBAL の拡大に科学的、技術的な支援を提供できるのです。

ロイヤル DSM は、インドネシアの生活水準と栄養水準を効果的に向上させるために、同国の食品サプライチェーンを強化しようとしています。



主な成功要因

持続可能なビジネスモデル

KeBAL のプログラムは、そのリソースを最も効率的に利用しながら最大の効果を上げるために、これまでにさまざまなビジネスモデルを試してきており、現在もその努力を続けています。最初は、ベンダーが調理と販売の両方を担っていましたが、その方法では消費者の需要を満たす十分な食品を準備できない場合が多いことがわかりました。最終的に、調理センターとベンダーが分業する現在のモデルが採用され、この方法が効率的で持続可能であることが証明されています。

調理センターとベンダーとの分業方式は、すでに多くの利益と成果を生み出しています。調理師は、お粥 1 人前につき 1,500 ルピア (約 16 米セント)、フルーツゼリーについては 750 ルピアをベンダーに請求します。ベンダーはそのお粥を 2,000 ルピアで、ゼリーを 1,000 ルピアで顧客に販売します。この 2 段階のシステムを通して、調理師とベンダーはそれぞれの売り上げを、4 か月間で、ひとりが調理と販売を担うモデルの 2 倍に増やすことができたのです。

このビジネスモデルを持続可能なものとするために、KeBAL は起業家精神の育成を重視しています。栄養、衛生、記録、マーケティング、顧客サービスについて研修を受けた後は、各屋台の事業はベンダー自身がオーナーとなるマイクロフランチャイズとなり、ベンダーは自らの収益に責任を負います。ベンダーには販売地域に関する情報と住民との強いつながりが必要で、それによって顧客との関係を築き、リピート率を上げることが可能になります。

ビジネスモデルの拡大性

ロイヤル DSM の「栄養向上プログラム」は、新しい栄養製品を今後有望なビジネスモデルに組み込むことを重視しています。ロイヤル DSM がマーシーコーとの戦略的な提携のもと、KeBAL の商品を都市の貧困層の限られた支出能力に沿ったものにするるとともに、健康的でありながらこれまで現地で馴染みのなかった新味ある商品を彼らの食習慣に入れ込むといった挑戦にとり組んでいます。

そして、KeBAL の食事とスナックに対する需要は、ジャカルタの 4 つの地域で、すでに供給を超えるようになりました。KeBAL のビジネスモデルを強化して拡大させることにより、ロイヤル DSM は KeBAL のサービスを必要とする、より多くの人々に届けようとしています。また、同社は KeBAL を拡大して、インドネシア全土のコミュニティに、さらには他の低所得国の貧困地域でも、このサービスを提供したいと考えています。

ロイヤル DSM は、KeBAL のサービスを、それを必要とする、より多くの人々に届けようとしています。

次のステップと波及効果

ロイヤル DSM は、BCtA で設定した目標の達成に向け、マーシーコーおよびラボバンク財団とともに、KeBAL のビジネスの可能性を最大限に引き出し、このビジネスモデルの規模の拡大を図っています。また、インドネシアの他の地域や、栄養不良が蔓延している世界中の低所得地域にも KeBAL のビジネスモデルを拡大すべく、取り組みを進めています。

KeBAL プログラムでは、2015 年までに年間 3 万人の子どもたちに、1 日あたり 1 万食の栄養価の高い食事を提供するという目標を立てています。また、ロイヤル DSM は、2015 年までにジャカルタに 10 か所の KeBAL 調理センターを設立するとともに、健康的な食事と栄養改善について、2 万世帯に情報と学習の機会を提供することを計画しています。



BUSINESS
CALL TO
ACTION



BCtA に関するお問い合わせ先:
国連開発計画 (UNDP) 駐日代表事務所
Tel: 03-5467-4751
www.BusinessCalltoAction.org
www.jp.undp.org

2013年9月発行